

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum membahas mengenai manajemen sumber daya manusia perlu diketahui terlebih dahulu mengenai makna manajemen dan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Ada beberapa pendapat para ahli, manajemen merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegaran, 2010).

###### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menjalankan suatu pekerjaan terdapat fungsi manajemen serta fungsi operasional sebagaimana yang dimaksud oleh Hasibuan (2002) dalam Ridhawati (2016) Menurutnya fungsimsdm ada dua, yaitu :

## 1. Fungsi Manajemen

Fungsi ini terdiri dari :

### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu denganyang lainnya.

### b. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### c. Pengawasan (*controlling*)

Adanya fungsi manjerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari :

### a. Pengadaan (*procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan seleksi, orientasi dan penempatan.

### b. Pengembangan (*development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini dirasa cukup penting mengingat perkembangan teknologi yang terus berkembang.

### c. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

### d. Integrasi (*integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungannya.

**2.1.2 Kinerja**

**2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegaran (2010) “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Purwanti (2016) “Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Murty (2012), “mengemukakan bahwa kinerja berawal atau berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang

artinya prestasi kerja prestasi kinerja sesungguhnya yang dicapai seseorang”. Jadi kinerja merupakan hasil kinerja yang dicapai seseorang dalam periode tertentu yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan atau melaksanakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan kemampuan yang diberikan kepada karyawan secara profesional.

Prawirosentono dalam Mahendra (2018), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari proses kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Silvia, 2017).

Dari pengertian pengertian diatas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kinerja yang dicapai seseorang dalam periode tertentu melalui pembelajaran, pengembangan, dan dukungan yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan atau melaksanakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tugas, kemampuan dan keterampilan yang diberikan kepada karyawan secara profesional.

Dalam penelitian (Hirma, 2007) menyatakan bahwa “untuk mendapatkan peningkatan kinerja yang optimal maka diperlukan pengembangan dan penempatan kinerja karyawan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan”. Organisasi yang baik tentunya harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang baik pula. Organisasi harus mampu menjaga setiap perkembangan para karyawan, agar dapat menciptakan, mengembangkan, dan mempromosikan para karyawan yang memiliki kinerja yang handal. Dan untuk karyawan yang tergolong memiliki kinerja yang rendah perlu adanya pengembangan secara optimal atau dapat dengan opsi memindah ke pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk kinerja yang optimal dalam sebuah organisasi.

Adapun tujuan penilain kinerja menurut (Dharma,2001:150) dalam (Wartono, 2017) adalah sebagai berikut :

1. Pertanggung jawaban, apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi dan penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaankaryawan yang bersangkutan.
2. Pengembangan, jika standard dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan



pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan atau bantuan lainnya.

#### **2.1.2.2 Karakteristik Kinerja**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi Silvia (2017), sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

#### **2.1.2.3 Indikator Kinerja**

Menurut Ariyani (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja adalah baik buruknya hasil pekerjaan seorang pegawai dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### **2. Kuantitas**

Kuantitas kerja adalah banyaknya pekerjaan yang diselesaikan seorang pegawai dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2.1.3 *Learning Organization*

### 2.1.3.1 Pengertian *Learning Organization*

Menurut (Nurhayani, 2018), “*Learning Organization* adalah sebuah organisasi yang menciptakan suasana penunjang dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi individu didalamnya untuk belajar secara individu dan berkelompok kemudian mengaplikasikan hasil belajarnya kedalam proses maupun kegiatan organisasi”. Jadi kegiatan belajar ini tidak berhenti pada sistem maupun mekanisme bagaimana belajar saja. Namun, bagaimana mengaplikasikannya sehingga dapat berguna bagi organisasi. Sumber belajar itu sendiri dapat dari manapun dari intern maupun ekstern. Pada organisasi pembelajar, pemimpin menekankan pemberdayaan pegawai dan mendorong kolaborasi melewati berbagai departemen dan organisasi. Selain itu, pemimpin juga membuka keterbukaan informasi, pertukaran ide-ide yang kritis dan kolaborasi total dari seluruh anggota dan stakeholdernya.



Nilai utama dari organisasi pembelajaran adalah pemecahan masalah (*Problem Solving*).

Menurut Nurhayani (2018) menegaskan bahwa “ada dua perbedaan proses belajar yang dilakukan oleh organisasi”. Proses belajar yang pertama disebut sebagai lompatan tunggal (*single loop/first-order*) dan proses kedua dikenal dengan lompatan rangkap (*double loop*). Lompatan tunggal merupakan proses belajar yang digunakan untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan yang jelas. Proses berhubungan dengan kegiatan rutin dan belajar perilaku. Dari proses ini organisasi memperoleh hasil belajar tanpa ada perubahan signifikan di asumsidasarnya.

Menurut Garvin (1993), dalam (Noviana Widjaja dan Saerce Elsy, 2014) *Learning Organization* merupakan sebuah organisasi yang memiliki kemampuan dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilaku mereka untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan yang baru. Berkaitan dengan definisi ini, (Musa, 2018) “*organization al learning* membantu organisasi menciptakan, transfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman, serta untuk belajar terus-menerus”.

Kemampuan *organization al learning* yaitu karakteristik organisasi dan manajemen yang memfasilitasi proses *organization al learning*. Sehingga diharapkan para karyawan dapat secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil

yang benar – benar mereka inginkan dimana, pola-pola berfikirbaru berkembang dipupuk, dimana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama.

Jadi *learning organization* kesiapan sebuah organisasi dalam menerima sebuah perubahan melalui proses belajar dalam bentuk pengembangan dan pelatihan guna memperoleh sebuah sistem kerja baru lebih yang efektif dan efisien. Dengan meninggalkan sebuah sistem kerja yang lama kemudian diganti melalui sistem kinerja yang baru maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan secara efektif dan efisien. Selanjutnya untuk kinerja karyawan yang kurang maksimal dapat dipindahkan ke dalam pekerjaan atau tugas yang sesuai dengan bidang yang dikuasai oleh seorang karyawan agar kinerja menjadi efektif.

#### **2.1.3.2 Indikator *Learning Organization***

Adapun indikator *Learning Organization* sebagaimana dikemukakan oleh (Nurhayani,2018), adalah:

##### **1. *System Thinking* (sistem berpikir)**

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan kerangka konseptual, dandigunakan untuk menjadikan pola kerja lebih jelas, serta membantu sewaktu-waktu mengubah pola tersebut secara efektif.

##### **2. *Mental Models* (model mental)**

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi mendalam, generalisasi dan gambaran yang mempengaruhi bagaimana

memahami dunia sekitar serta bagaimana mengambil langkah berikutnya.

### 3. *Personal Mastery* (keahlian pribadi)

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan keunggulan keterampilan dalam bidang tertentu. Di sini melibatkan seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, agar terwujud keahlian spesifik sehingga dapat dinikmati oleh organisasi.

### 4. *Team Learning* (pembelajaran kelompok)

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan proses pengembangan kemitraan dan pengembangan kapasitas tim untuk mewujudkan pembelajaran serta kinerja yang diinginkan anggotanya.

### 5. *Shared Vision* (Membangun visi bersama)

Disiplin pembelajaran yang menyertakan keterampilan guna memahami gambaran tentang masa depan, untuk mendorong timbulnya komitmen dan keikutsertaan penuh serta menghindari penyerahan diri dari anggota organisasi.

## 2.1.4 *Support Leader*

### 2.1.4.1 *Pengertian Support Leader*

Menurut Ikhsan (2005) dalam (Carolina, 2009), “Dukungan manajemen puncak/atasan merupakan suatu faktor penting yang menentukan efektifitas penerimaan sistem informasi dalam organisasi”. Terdapat beberapa alasan mengapa keterlibatan

manajemen puncak dalam pengembangan sistem merupakan hal yang penting, yaitu: Pengembangan sistem merupakan bagian yang terintegrasi dengan perencanaan perusahaan. Manajemen puncak (atasan) mengetahui rencana perusahaan sehingga sistem yang dikembangkan seharusnya sesuai dengan rencana perusahaan dan dengan demikian sistem yang baru akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

Siegel (dalam Taylor: 1999) dalam (Djumhani, et.al 2017) mendefinisikan Dukungan pimpinan sebagai “Suatu kondisi dimana seseorang diberi dorongan sehingga merasa aman dan nyaman secara psikologis. Termasuk didalamnya kesadaran dari keberadaan yang baik dan kepuasan diri dari *affecthunger* (senang akan keinginan besar)”. Fungsi dukungan atasan haruslah mampu membantu organisasi pada pemeliharaan pengendalian efektif dengan cara memelihara komunikasi yang baik, memberikan dorongan-dorongan positif baik secara moril maupun materil sehingga merasa aman dan nyaman secara psikologis dalam bekerja yang nantinya akan mendorong peningkatan pelaksanaan pengendalian intern secara berkesinambungan.

Dukungan atasan memiliki pengaruh dalam mendukung lancarnya implementasi sistem baru. Menurut Shield (1995) dalam (Manasikana, 2019) “dukungan manajemen puncak (atasan) dalam suatu inovasi sangat penting dikarenakan adanya kekuasaan manajer terkait dengan sumber daya”. Manajer (atasan)

dapat fokus terhadap sumber daya yang diperlukan, tujuan dan inisiatif strategi yang direncanakan apabila manajer (atasan) mendukung sepenuhnya dalam implementasi.

Menurut Lusdiyanti, (2011) menjelaskan bahwa “tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan mengandung arti carapemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusahadalamrangka mencapai tujuan organisasi”. Dukungan pimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan kebawahdengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya *meeting* yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki strategi yang tepat agar dapat mempengaruhi para pegawai agar mampu termotivasi dan lebih giat lagi dalam bekerja sehingga tujuan dalam sebuah organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Kesimpulan dari pengertian diatas adalah dorongan yang diberikan oleh seorang pemimpin melalui komunikasi dengan para karryawan sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh seorang atasan dan diberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Dorongan yang diberikan oleh seorang pimpinan dapat berupa dorongan moril maupun dorongan materiil agar para karywan dapat termotivasi dalam sebuah tugas atau pekerjaan yang dikerjakannya.

Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal dan maksimal melalui dukungan pimpinan yang baik.

Untuk mengukur dukungan atasan maka digunakan indikator yang diadopsi dalam (Manasikana, 2019) yaitu sebagai berikut:

- a. Partisipasi atasan dalam bekerja, merupakan tindakan nyata dari atasan yang ikut bekerja bersama-sama anggota organisasi lainnya.
- b. Motivator, di dalam sebuah organisasi, pemimpin adalah seorang motivator yang mendorong bawahannya untuk dapat mencapai sasaran atau target yang telah disepakati.
- c. *Reward*, merupakan penghargaan yang diberikan atasan ketika karyawan atau bawahan dapat mencapai sasaran atau target yang direncanakan.

## **2.1.5 Budaya Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Budaya Kerja**

Menurut Robbins (2015:721) dalam (Anatica, 2018)“budaya kerja mengarah kepada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain”. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Secara lebih khusus, budaya kerja merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari.“Budaya kerja dimaknai dengan sistem ataupun pola-pola nilai, kepercayaan,



asumsi, sikap serta kebiasaan seorang maupun kelompok yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara kerja yang dipengaruhi budaya masyarakat setempat dan budaya kerja/perusahaan tempat mereka bekerja (Bisma dan Nurhayati dalam Wahid, 2001:101) dalam (Nugroho, 2011)”

Menurut Moeljono (2005:2) dalam (Nugroho, 2011) mengemukakan bahwa : “Budaya kerja para umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan.” Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya-sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Menurut (Kusumawati, 2012) menyatakan bahwa “budaya kerja merupakan sebuah kebiasaan atau gabungan dari norma, tingkah laku, asumsi, sikap, dan berbagai ide yang hadir dalam sebuah organisasi”. Yang secara terus menerus dilakukan dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang terdapat dalam organisasi dengan begitu anggota

organisasi akan merasamenjadi satu keluarga dan tercipta suatu keadaan anggota dari organisasi itusehingga merasa memiliki perbedaan dengan organisasi lain.

Budaya kerja menurut pengertian pengertiandiatas adalah sebuah kebiasaan dan sistem yang secara bersama sama diikuti oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi. Di dalam sebuah sistem tersebut ada nilai nilai, tingkah laku, dan norma yang diikuti oleh para karyawan sebagai sebuah sistem yang terbentuk menjadi sebuah karkterangdimilkin oleh organisasi tersebut dan dipatuhi oleh para karyawan secara bersama sama.

#### **2.1.5.2 Indikator Budaya Kerja**

Adapun indikator-indikator budaya kerja dalam penelitian Hakiki (2019) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu :

##### **1. Kebiasaan**

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang

sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

## 2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi dengan peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

## 3. Nilai-nilai

‘Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan

budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi dengan kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas’.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Table 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama peneliti	Judul	Variabel penelitian	Sumber penerbit	Hasil penelitian
1	Maryani Yunus & Yuliansyah (2011)	Pengaruh Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap kinerja perusahaan: Peran pembelajaran perusahaan sebagai faktor mediasi	H1 : Penggunaan pengukuran kinerja interaktif H2 : Pembelajaran organisasi H3 : Kinerja perusahaan	Fakultas ekonomi Universitas islamindonesia, Yogyakarta	Berdasarkan studi survey dengan menggunakan jumlah sampel 69 responden, penulis menemukan bahwa pembelajaran organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan pengukuran kinerja interaktif. Akan tetapi penggunaan pengukuran kinerja interaktif mempunyai hubungan langsung dengan kinerja perusahaan.
2.	Rusli, Mattalatta, Ramli H.M (2018)	Pengaruh PengembanganKari r Dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Aparatur Kesyahbandaran	X1: Pengembangan Karir X2 : Dukungan Pimpinan Y :Motivasi Z : Kinerja Aparat	Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta	1. Dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pada Kantor

		Dan Otoritas Pelabuhan Parepare Pengaruh pengembangan karir dan dukungan pimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Aparatur Kesyahbandaran dan otoritas pelabuhan Parepare)			Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare. 3. Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja aparat melalui motivasi kerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare. 7. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja aparat pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Parepare.
3.	Noviana Widjaja & Saarse Elsy (2014)	Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap <i>Learning Organization</i> dan <i>Quality Management</i> Untuk Meningkatkan <i>Firm Performance</i> (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Non Manufaktur Di Surabaya)	a. Variabel Independent: <i>Leadership Style</i> yang diadopsi dari Bass dan Avolio (2004). b. Variabel Intervening: <i>Learning Organization</i> yang diadopsi dari Marsick dan Watkins (2003); <i>Quality Management</i> yang diadopsi dari Oh (2009). c. Variabel Dependent: <i>Firm Performance</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta	Hasil nilai koefisien path dari pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>firm performance</i> adalah 0,3880 dengan <i>t</i> hitung yaitu 9,0956 dimana nilai <i>t</i> lebih besar dari 1,96 (two-tailed). Dengan demikian hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan

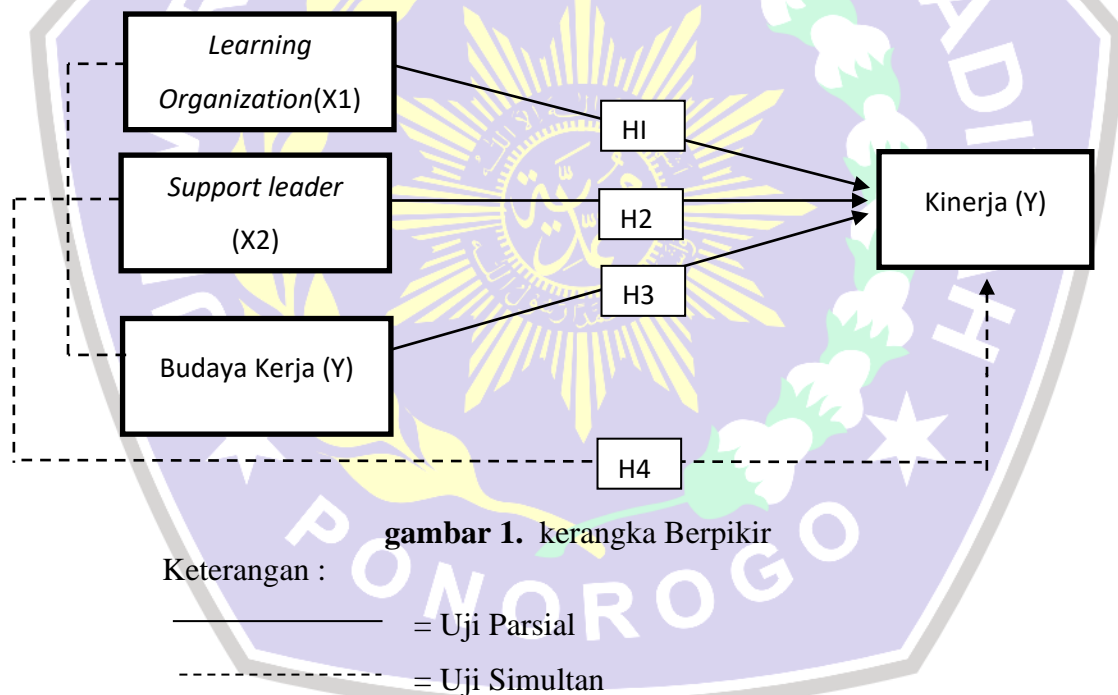
			yang diadopsi dari Moorman dan Rust (1999).		<p><i>Learning Organization</i> terhadap firmperformance pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya. Hasil nilai koefisienpath dari pengaruh qualitymanagem nt terhadap firmperformance adalah 0,4020 dengan t hitung yaitu 8,7604 dimana nilai t lebih besar dari 1,96 (two-tailed). Dengan demikian hipotesis terhadap pengaruh positif yang signifikan qualitymanagem nt terhadap firmperformance pada perusahaan non manufaktur di Surabaya dapat diterima kebenarannya.</p>
4.	Evi Siwi Lusdiyanti (2011)	Analisis Pengaruh Dukungan Pimpinan Dan Dukungan Organisasi Pada Kinerja Dan Komitmen Afektif Karyawan PT INKA Madiun	<p>H1 : Komitmen Afektif</p> <p>H2: Dukungan Pimpinan</p> <p>H3: Dukungan Organisasi</p>	Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang	<p>1. Dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun.</p> <p>2. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun.</p> <p>3. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.</p>



### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam sebuah penelitian, kerangka berpikir merupakan dasar untuk menentukan alur singkat mengenai variabel-variabel yang akan diteliti

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka dalam penelitian ini terdapat 3 variabel independen yakni *Learning Organization*(X1), *Support Leader* (X2), Budaya Organisasi (X3), dan variabel dependen Kinerja (Y). Berikut kerangka pemikiran dalam gambar 1 :



Dalam suatu Instansi baik yang melayani kepentingan publik seperti Instansi pemerintah maupun organisasi swasta, menginginkan adanya pencapaian maksimal yang terkait dengan peningkatan hasil kerja demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi salah satu

elemen yang penting yang harus diperhatikan yaitu sumber daya manusia. Salah satu faktor penting yang dapat membentuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan *Learning Organization*. *Learning Organization* adalah kemampuan sebuah organisasi dalam mengembangkan sebuah perubahan dalam dunia kerja baik itu sebuah sistem maupun teknologi sehingga sebuah organisasi dapat memperoleh wawasan, pengetahuan dan informasi baru dan dapat diaplikasikan dalam sebuah organisasi sehingga pekerjaan dalam sebuah organisasi menjadi efektif dan efisien.

Selanjutnya yang menjadi faktor penting dalam sebuah organisasi adalah *Support Leader*. *Support Leader* adalah kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dalam memberikan sikap dan dorongan positif terhadap karyawan dalam sebuah organisasi sehingga karyawan dapat mencapai dapat bekerja secara maksimal agar tujuan dalam sebuah organisasi dapat tercapai.

Faktor yang terakhir adalah Budaya Kerja. Budaya Kerja adalah sebuah sistem yang dianut dalam sebuah organisasi yang meliputi pemahaman, sikap dan perilaku yang diterapkan para karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam sebuah organisasi.

## 2.4 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2012) dalam Hakiki (2019), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Kerangka berfikir di atas menjelaskan hubungan secara parsial maupun simultan antara masing-masing variabel independen dan dependen. Penjelasan dari gambar kerangka berfikir di atas adalah sebagai berikut :

### 1. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai

Wen (2014:1) dalam Suci Ramadhani (2019) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan sebuah mekanika sistem yang tujuannya untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan dan mempertahankan kapasitas pembangunan berkelanjutan. McGill dan Slocum (2004: 158) dalam Lilik Nurhayani (2018) mendefinisikan Organisasi pembelajar sebagai proses dimana organisasi menjadi sadar akan kualitas, pola-pola dan akibatnya dan pengalamannya sendiri dan mengembangkan model mental untuk memahami pengalaman tersebut.

Penelitian Nurhayani (2019) menunjukkan bahwa “Penerapan *Learning Organization* memberi pengaruh signifikan sebesar 32,9 % terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah”. Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah terbukti dipengaruhi oleh *Learning Organization*. Maka dapat diberikan hipotesis untuk penelitian ini :

**H<sub>01</sub> : *Learning Organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

**Ha1 : *Learning Organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

## **2. Pengaruh *Support Leader* Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Ikhsan (2005) dalam Carolina (2013), dukungan manajemen puncak/atasan merupakan suatu factor penting yang menentukan efektifitas penerimaan sistem informasi dalam organisasi. Beberapa alasan mengapa keterlibatan manajemen puncak dalam pengembangan sistem merupakan hal yang penting, yaitu: Pengembangan sistem merupakan bagian yang terintegrasi dengan perencanaan perusahaan. Manajemen puncak (atasan) mengetahui rencana perusahaan sehingga sistem yang dikembangkan seharusnya sesuai dengan rencana perusahaan dan dengan demikian sistem yang baru akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Nijman (2004) dalam Rusli, Mattalanta, Ramli H.M (2018), mendefinisikan dukungan pimpinan sebagai sejauh mana pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan.

Penelitian Latifah (2007) dalam Carolina (2013), tentang faktor keperilakuan organisasi yang meliputi pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan atasan dalam implementasi sistem akuntansi keuangan daerah, pada pemerintah Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil pengujiannya menunjukkan bahwa hanya dukungan atasan yang berpengaruh positif untuk meningkatkan kegunaan sistem akuntansi

keuangan daerah. Sedangkan dua faktor berperilaku lainnya yaitu pelatihan dan kejelasan tujuan terhadap kegunaan sistem akuntansi keuangan daerah tidak berhasil dibuktikan karena tidak mencapai tingkat signifikansi. Maka dapat diberikan hipotesis untuk penelitian ini :

**H<sub>0</sub> 2** : *Support Leader* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

**Ha2** : *Support Leader* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Moeljono (2005:2) dalam Desi Rosiana Sari, LCA. Robin Jonathan, Imam Nazarudin Latif (2015), mengemukakan bahwa : “Budaya kerja para umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal”. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya-sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya. Siewand Kelvin Aldri Frinaldi, (2014:182 ) dalam Hakiki (2019), budaya kerja berkualitas membantu suatu organisasi untuk membangun suatu konseptualisasi yang disusun menjadi sistem kognisi sebagai simbol, norma norma dan makna bersama. Sehingga budaya kerja tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian Desi Rosiana Sari, LCA. Robin Jonathan, Imam Nazarudin Latif (2015), Budaya kerja berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai. Masalah kehadiran disebabkan karena adanya kepercayaan paada rekan sekerja yang sangat besar yang menyebabkan pegawai sering datang terlambat atau tidak hadir , mungkin kerana mereka membiasakan untuk titip absensi jika hendak datang terlambat, tapi ternyata temannya lupa mengabsenkan dia sehingga dia tidak absen pagi atau absennya sudah terlambat, atau mungkin ada rekan sekerja yang tidak hadir , sehingga pegawai yang lain ikut-ikutan tidak hadir, hal inilah yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Maka dapat diberikan hipotesis untuk penelitian ini :

**H<sub>0</sub> 3 : Budaya Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

**Ha3 : Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**



